

Funkcjonowanie Zarządu Komunikacji Miejskiej w Gdyni w latach 1992-2012

Krzysztof Grzelec, Janusz Wensierski, Olgierd Wyszomirski

Wprowadzenie

W dniu 1 października 1992 r. rozpoczął funkcjonowanie Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni jako drugi w Polsce, niezależny od przewoźników, organizator zbiorowego transportu miejskiego. Obecnie ZKM w Gdyni jest najdłużej funkcjonującym wyspecjalizowanym organizatorem zbiorowego transportu miejskiego w Polsce.

U podstaw powołania ZKM w Gdyni leżały, z jednej strony trudności w zapewnieniu właściwej obsługi komunikacyjnej miasta, z drugiej przeświadczenie o potrzebie urynkowienia działalności komunikacji miejskiej.

W ciągu dwudziestolecia funkcjonowania ZKM w Gdyni udało się dostosować ofertę przewozową do popytu i preferencji komunikacyjnych mieszkańców. Nastąpił wzrost odczuwanej jakości usług, znajdujący odzwierciedlenie w wynikach reprezentatywnych badań marketingowych.

Przesłanki restrukturyzacji komunikacji miejskiej w Gdyni

Podstawowymi przesłankami restrukturyzacji gdyńskiej komunikacji miejskiej w 1992 r. były:

- ❑ niska jakość usług świadczonych przez monopolistycznego przewoźnika MPK w Gdyni;

- ❑ dekapitalizacja taboru;
- ❑ brak możliwości efektywnego oddziaływania na funkcjonowanie komunikacji miejskiej w sposób gwarantujący realizację określonej polityki transportowej;
- ❑ brak powiązania wysokości dopłaty budżetowej do usług komunikacji miejskiej z ich ilością i jakością.

O niskiej jakości usług świadczyły, zaprezentowane niżej, wyniki badań podstawowych wskaźników jakości usług komunikacji miejskiej w Gdyni, które przeprowadzono na zlecenie władz Gdyni w 1992 r.:

- ❖ kursy niewykonane: 4%;
- ❖ kursy przyspieszone powyżej 3 min: 6%;
- ❖ kursy zrealizowane z wypełnieniem powyżej nominalnej pojemności pojazdów: 4%.

Po dwudziestu latach od wprowadzenia zmian w gdyńskiej komunikacji miejskiej niewykonane kursy stanowią 0,01%, a za pojazd przyspieszony uważa się taki, który odjeżdża nie 3 min wcześniej z przystanku, ale 1 min. Udział kursów przyspieszonych o więcej niż 1 min wynosi obecnie mniej niż 1%. Kursy zrealizowane z wypełnieniem powyżej nominalnej zdolności przewozowej praktycznie w gdyńskiej komunikacji miejskiej nie występują, poza incydentalnymi przypadkami wynikającymi z długotrwałej awarii lub wypadku.

Najważniejszy cel: poprawa jakości usług

Dążąc do poprawy jakości usług komunikacji miejskiej i przewidując już wówczas rolę transportu publicznego jako alternatywy dla szybko rozwijającej się motoryzacji indywidualnej, władze Gdyni podjęły decyzję o oddzieleniu funkcji organizatora komunikacji miejskiej od wykonawcy przewozów i wprowadzeniu konkurencji w działalności przewozowej. Powołano niezależnego od przewoźnika organizatora transportu – Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni, który z jednej strony, występując w imieniu pasażerów jako kupujący na rynku usługi od przewoźników, miał zadbać o ich wysoką jakość, z drugiej strony, jako reprezentant władz miasta doprowadzić do zracjonalizowania wysokości dopłat budżetowych do komunikacji miejskiej w powiązaniu z ilością i jakością świadczonych usług.

Realizacja wymienionych celów zakładała oddzielenie działalności organizatora od wówczas jeszcze jednego monopolistycznego przewoźnika, którego w ramach obowiązującego wówczas prawa przekształcono w zakład budżetowy. Głównymi zadaniami organizatora stały się:

- ✱ badania rynku;
- ✱ opracowywanie rozkładów jazdy;
- ✱ sprzedaż i kontrola biletów;
- ✱ zatrudnianie przewoźników oraz kontrola ilości i jakości realizowanych usług;
- ✱ nadzór, regulacja i kontrola ruchu pojazdów komunikacji miejskiej;
- ✱ utrzymywanie przystanków;
- ✱ promocja komunikacji miejskiej.

Za podstawowe zalety oddzielenia działalności organizatorskiej od przewozowej uznano:

- ❑ funkcjonowanie organizatora jako wyspecjalizowanej jednostki zarządzającej komunikacją miejską w sposób marketingowy;
- ❑ stworzenie warunków dla konkurencji w realizacji przewozów;
- ❑ powiązanie zapłaty za usługi z ich ilością i jakością na podstawie szczegółowych umów;
- ❑ prowadzenie wyspecjalizowanej kontroli ilości i jakości usług.

Pierwsze działania ZKM w Gdyni zostały podporządkowane podniesieniu jakości



Trolejbusy ZIU 9B w Gdyni na Placu Kaszubskim – lata 80. XX w.
Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.

usług. Podjęcie działań w tym zakresie było uwarunkowane posiadaniem odpowiednich informacji rynkowych. ZKM w Gdyni opracował i wdrożył system badań marketingowych, na które składają się:

- ✱ badania wielkości popytu prowadzone w punktach pomiarowych;
- ✱ badania wielkości i struktury popytu wg rodzajów biletów i uprawnień posiadanych przez pasażerów, prowadzone w pojazdach;
- ✱ badania wykorzystania biletów okresowych, prowadzone w pojazdach;
- ✱ kompleksowe, reprezentatywne badania preferencji i zachowań komunikacyjnych mieszkańców, prowadzone w gospodarstwach domowych;
- ✱ badania wybranych aspektów związanych z ofertą przewozową i funkcjonowaniem komunikacji miejskiej, prowadzone w siedzibie ZKM w Gdyni;
- ✱ badania wybranych aspektów związanych z ofertą przewozową i funkcjonowaniem komunikacji miejskiej, prowadzone w pojazdach lub punktach sprzedaży biletów.

Wzrost jakości usług komunikacji miejskiej stał się dla ZKM w Gdyni celem długookresowym. Jego osiągnięcie stało się możliwe dzięki wprowadzeniu konkurencji poprzez zatrudnienie nowych przewoźników i podziałowi ówczesnego Miejskiego Zakładu Komunikacyjnego w Gdyni początkowo na dwie spółki przewozowe, a docelowo na trzy, w tym jedną świadczącą usługi przewozowe wyłącznie trolejbusami. Nowo zatrudnione przedsiębiorstwa i wyłonione w procesie restrukturyzacji miejskie spółki przewozowe, zaczęły konkurować na rynku o możliwość realizacji zadań przewozowych, których organizatorem był ZKM w Gdyni. Pozwoliło to na zracjonalizowanie kosztów świadczenia usług, a więc na ich ustalenie na poziomie odpowiadającym warunkom konkurencji, a nie dyktowanym przez monopolistycznego wykonawcę.

Niezależna kontrola usług warunkiem ich wysokiej jakości

W 1994 r. organizator przewozów przejął z MZK w Gdyni wydział nadzoru i kontroli przewozów, co umożliwiło skuteczne egzekwowanie zapisanych w umowach przewozowych parametrów jakościowych. Aby zmotywować przewoźników do świadczenia usług na jak najwyższym poziomie, wprowadzono system kar za niezrealizowanie przewozów lub ich realizację na poziomie nieodpowiadającym kontraktowi. Kary te nakładane są m.in. za niezrealizowanie



Pracownik i samochód Wydziału Nadzoru i Regulacji Ruchu
Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.

kursów zaplanowanych w rozkładzie jazdy, niepunktualność, wykonanie kursu nieodpowiednim pojazdem (np. autobusem jednoczłonowym zamiast przegubowym), zły stan techniczny pojazdu, brak czystości w pojeździe, niską kulturę zachowania kierowcy w stosunku do pasażerów. O wzroście poziomu jakości świadczą oceny komunikacji miejskiej, które co dwa lata w ramach reprezentatywnych badań marketingowych preferencji i zachowań komunikacyjnych przyznają komunikacji miejskiej mieszkańcy Gdyni. W 1994 r. ocena komunikacji miejskiej (w skali ocen szkolnych od 2 – najniższa do 5 – najwyższa) wyniosła 3,39, natomiast w 2010 r. – 4,18.

Atrakcyjna taryfa i nowe pojazdy

Z punktu widzenia pasażerów istotną zmianą na początku funkcjonowania ZKM w Gdyni była likwidacja biletów okresowych trasowanych i rozszerzenie zakresu ważności tych biletów do minimum obszaru 1 miasta (gminy) lub sieci komunikacyjnej ZKM. Zmianom tym towarzyszyło zwiększenie atrakcyjności cenowej biletów okresowych w stosunku do jednorazowych. Spowodowało to znaczący wzrost sprzedaży tych pierwszych. Dzisiaj udział pasażerów podróżujących na podstawie biletów okresowych w Gdyni w segmencie osób płacących za przejazdy wynosi 63%.



Niskopodłogowe autobusy MAN zasilane CNG, wprowadzone do eksploatacji w gdyńskiej komunikacji miejskiej od 2007 r.
Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.

Dążąc do zwiększenia poziomu komfortu podróży komunikacją miejską, ZKM w Gdyni zainicjował długookresowy proces wymiany taboru przez przewoźników. Stare, wyeksploatowane i awaryjne autobusy oraz trolejbusy stopniowo zaczęły zastępować nowoczesne, niskopodłogowe i proekologiczne pojazdy spełniające coraz bardziej rygorystyczne normy czystości spalin. W minionych dwudziestu latach ZKM w Gdyni konsekwentnie za najważniejszą cechę taboru komunikacji miejskiej uznał niską podłogę. Takie kryterium oceny przydatności określonych pojazdów do komunikacji miejskiej uzasadnione było przede wszystkim potrzebami osób niepełnosprawnych i podwyższeniem komfortu podróży wszystkich pasażerów.

Obecnie w gdyńskiej komunikacji miejskiej są eksploatowane wyłącznie autobusy niskopodłogowe. Funkcję komplementarną w stosunku do ogólnodostępnych pojazdów niskopodłogowych pełnią minibusy dla osób niepełnosprawnych funkcjonujące w systemie pojazdów na zamówienie. Postulat oczekiwanej dostępności komunikacji miejskiej dla osób niepełnosprawnych jest realizowany także poprzez zapowiedzi głosowe przystanków w pojazdach komunikacji miejskiej.

Ważną cechą strategii odtwarzania taboru opracowaną pod koniec lat 90. XX w., było doprowadzenie do zasady odtwarzania taboru przez komunalne spółki autobusowe we własnym zakresie z odpisów amortyzacyjnych. Pozwoliło to na stworzenie warunków dla konkurencji przewoźników prywatnych i komunalnych w komunikacji autobusowej.



Miasta i gminy obsługiwane przez ZKM w Gdyni (kolorem czerwonym zaznaczono gminy, z którymi Gdynia podpisała porozumienia, kolorem pomarańczowym, gminy przez które przebiegają trasy linii organizowanych wyłącznie przez ZKM w Gdyni)

Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.

Na podstawie przygotowanego przez ZKM w Gdyni Zintegrowanego Planu Rozwoju Transportu Publicznego na lata 2004-2013 doprowadzono do wydłużenia i modernizacji części sieci trakcyjnej komunikacji trolejbusowej i zakupu 10 nowoczesnych

niskopodłogowych trolejbusów Solaris Trollino 12.

W 2009 r. rozpoczęła się realizacja projektu rozwoju komunikacji trolejbusowej pn. „Rozwój proekologicznego transportu publicznego na Obszarze Metropolitalnym Trójmiasta”, w ramach którego zakupiono 28 trolejbusów Solaris Trollino 12 z bateryjnym napędem pomocniczym. Ich zakup, pozwolił zwiększyć niezawodność i elastyczność funkcjonowania komunikacji trolejbusowej.

Rozwój rynku czyli ekspansja przestrzenna

Podstawą wysokiej jakości oferty usług dla pasażerów jest rozkład jazdy dostosowany do potrzeb i oczekiwań potencjalnych klientów. Zmianie uległa technika przygotowania rozkładów jazdy. Wprowadzono komputerowy program do ich układania, a pracownicy ZKM opracowali modułowy system koordynacji rozkładów jazdy poszczególnych linii.

Rozwój gdyńskiej komunikacji miejskiej w minionych dwudziestu latach ma także swój aspekt przestrzenny. W 1992 r. gdyńska komunikacja miejska obsługiwała 3 miasta: Gdynię, Rumię i Sopot oraz



Trolejbusy Solaris Trollino 12 z pomocniczym napędem bateryjnym podczas uroczystego wprowadzenia do eksploatacji pierwszych 10 pojazdów w 2010 r.

Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.

gminy Kosakowo i Żukowo. Rozrastanie się miast i migracje ludności, a także wzrost jakości usług od 1992 r. spowodowały zwiększenie zainteresowania władz gmin rozwojem komunikacji miejskiej i zwiększeniem liczby połączeń międzygminnych, a gmin nieobjętych dotychczas obsługą – uruchomieniem komunikacji miejskiej. Prowadzone przez ZKM w Gdyni kompleksowe badania preferencji i zachowań komunikacyjnych potwierdziły potrzebę zwiększenia zakresu obsługi komunikacyjnej.

W okresie dwudziestu lat funkcjonowania ZKM w Gdyni uruchomił 20 nowych stałych linii autobusowych i 5 trolejbusowych. Przedłużono sieć trolejbusową, obejmując nią 3 kolejne dzielnice Gdyni. Obecnie ZKM w Gdyni jest organizatorem komunikacji miejskiej w 4 miastach i 3 gminach wiejskich.

Dążenie do integracji usług w metropolii

ZKM w Gdyni oferując obecnie zintegrowaną ofertę usług komunikacji miejskiej na obszarze 7 miast i gmin, od początku opowiadał się za integracją



*Bilet elektroniczny ZKM w Gdyni
Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.*

komunikacji miejskiej w całej metropolii, włącznie z Szybką Koleją Miejską. Aktywne uczestnictwo pracowników ZKM w Gdyni w pracach nad integracją przyczyniło się do powołania w 2007 r. Me-

tropolitalnego Związku Komunikacyjnego Zatoki Gdańskiej, którego celem jest integracja komunikacji miejskiej na obszarze 14 gmin. W ramach integracji komunikacji miejskiej ZKM w Gdyni wprowadził do



*Tramwaj wodny ZKM w Gdyni
Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.*



Wiaty przystankowa
Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.



Wyświetlacz informacji dla pasażerów
Źródło: Materiały ZKM w Gdyni



Biuro Obsługi Klienta ZKM w Gdyni otwarte w 2002 r.
Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.

swojej oferty biletów kartę elektroniczną. Rozwijając system biletu elektronicznego, ZKM w Gdyni we współpracy z Miejskim Zakładem Komunikacyjnym Wejherowo, uruchomił sprzedaż elektronicznych biletów okresowych przez Internet, których nie trzeba rejestrować przed kontrolą biletów. Jednocześnie we współpracy z MZKZG prowadzona jest sprzedaż biletów przez telefony komórkowe. Po zainstalowaniu we wszystkich pojazdach czytników kart elektronicznych zostanie uruchomiona funkcja tzw. elektronicznej portmonetki, która umożliwi opłacanie pojedynczych przejazdów i podróży.

Nowe usługi – tramwaj wodny

W 2006 r. ZKM w Gdyni uruchomił tramwaj wodny na akwenie Zatoki Gdańskiej i Zatoki Puckiej. Głównym celem tej formy transportu była aktywizacja ruchu turystycznego w regionie, poprzez zapewnienie relatywnie taniego połączenia z Gdyni do miejscowości położonych na Półwyspie Helskim. Już w pierwszym roku funkcjonowania tramwaj wodny okazał się dużym sukcesem, wpisującym się zarówno w założenia polityki transportowej, jak i rozwoju turystyki. Tramwaj wodny stał się atrakcją dla mieszkańców. O jego sukcesie zadecydowały:

- atrakcyjna forma podróży;
- relatywnie niska cena biletu;
- atrakcje w miejscach docelowych podróży.

Dwa tramwaje wodne z Gdyni do Helu i Jastarni w sezonie letnim w latach 2006-2012 przewoziły od 185 do 315 tys. pasażerów.

Informacja dla pasażerów

Pierwszą istotną zmianą w zakresie informacji dla pasażerów, którą wprowadził ZKM w Gdyni, było uszczegółowienie rozkładów jazdy na przystankach. Dotychczasowe rozkłady jazdy informujące o częstotliwości odjazdów autobusów i trolejbusów w określonych godzinach, zostały zastąpione komputerowymi wydrukami przedstawiającymi dokładną godzinę i minutę odjazdu pojazdu danej linii. Na przystankach, które wyposażono w nowoczesne wiaty przystankowe, poza rozkładami jazdy udostępniono informację o taryfie, mapy sieci komunikacyjnej oraz tabliczki z nazwą przystanku. W pojazdach zainstalowano elektroniczne wyświetlacze informujące o przystanku docelowym, przystankach pośrednich i przebiegu trasy danej linii oraz informację głosową o najbliższym przystanku.

W 2002 r. ZKM w Gdyni uruchomił pierwsze Biuro Obsługi Klienta w Gdyni, w którym można uzyskać kompleksową informację o funkcjonowaniu gdyńskiej komunikacji miejskiej, także w formie specjalnie przygotowanych map i folderów, kupić bilet, przekazać uwagi dotyczące oferty przewozowej lub skargę dotyczącą jej niewłaściwej realizacji. Drugie biuro uruchomiono w 2008 r.

Witryna internetowa ZKM w Gdyni prezentuje kompleksową i zawsze aktualną informację o ofercie przewozowej i funkcjonowaniu gdyńskiej komunikacji miejskiej. Za pośrednictwem witryny można także zaplanować podróż z wykorzystaniem wyszukiwarki połączeń, zapoznać się z historią gdyńskiej komunikacji miejskiej, galerią zdjęć czy tak ważną dla pasażerów bazą pojazdów. Na stronie internetowej ZKM w Gdyni cyklicznie publikuje wyniki badań marketingowych preferencji i zachowań komunikacyjnych mieszkańców. Przy jej wykorzystaniu można także kupić bilet okresowy.

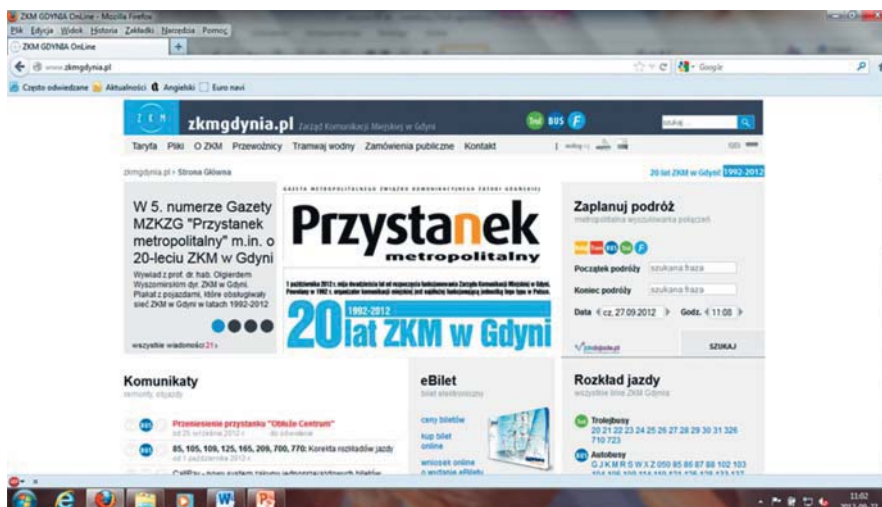
Wraz z uruchomieniem inteligentnego systemu sterowania ruchem TRISTAR, przystanki gdyńskiej komunikacji miejskiej zostaną wyposażone w elektroniczne tablice informacyjne przedstawiające rzeczywiste czasy odjazdów pojazdów z przystanku.

Promocja przez edukację

Działania ZKM w Gdyni wykraczają poza wąsko pojęty zakres organizowania przewozów i promocji usług komunikacji miejskiej. W czasach silnego oddziaływania motoryzacji indywidualnej nie tylko na sposób realizacji podróży w miastach, ale także na styl życia, konieczne jest proekologiczne edukowanie, zwłaszcza dzieci i młodzieży, prowadzące do racjonalizacji ich zachowań transportowych. Temu celowi służyły programy edukacyjne, w tym dwa o skali międzynarodowej, w których uczestniczyły dzieci, młodzież, rodzice i nauczyciele, a które zostały zrealizowane przez ZKM w Gdyni.



Logo programów edukacyjnych zrealizowanych przez ZKM w Gdyni
Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.



Witryna internetowa ZKM w Gdyni jako ważne źródło informacji dla pasażerów
Źródło: Materiały ZKM w Gdyni.

Poza sukcesami także porażki

Dwadzieścia lat to jednak nie tylko sukcesy, ale także porażki. Do nich należy zaliczyć przede wszystkim brak uprzywilejowania pojazdów gdyńskiej komunikacji miejskiej w ruchu drogowym i niepełną integrację transportu zbiorowego w metropolii. Jako porażkę należy uznać także ograniczenie konkurencji w realizacji przewozów, co umożliwiła ustawa o publicznym transporcie zbiorowym. Skomplikowane i uniemożliwiające elastyczne dostosowywanie oferty przewozowej do potrzeb i preferencji mieszkańców przepisy prawa zamówienia usług poza mechanizmem konkurencji, w ramach powierzenia ich wykonania własnym komunalnym operatorom. Takie działanie przynosi co prawda krótkookresowe korzyści w postaci łatwego i szybkiego wyboru operatora, ale w długim okresie czasu będzie nieefektywne ekonomicznie. Zarządzanie spółkami przewozowymi w ramach powierzenia usług w coraz większym stopniu przypomina ręczne sterowanie przy pomocy wskaźników i parametrów ustalanych przez przepisy i ocen audytorów, a nie działalność rynkową obciążoną wprawdzie

określonym ryzykiem, ale pozwalającą na rozwój poprzez ekspansję działania przedsiębiorstw przewozowych.

Plany na najbliższą przyszłość

Na zakończenie warto nieco miejsca poświęcić planom ZKM w Gdyni na przyszłość. Jednostka ta planuje sukcesywne wprowadzanie do autobusów i trolejbusów czytników kart elektronicznych. Umożliwi to udostępnienie pasażerom funkcji tzw. elektronicznej portmonetki. W ramach realizowanego projektu TRISTAR zostanie uruchomiona na wybranych przystankach elektroniczna informacja o rzeczywistych czasach odjazdów pojazdów. Na terenie wybranych osiedli ma zostać wprowadzona komunikacja trolejbusowa obsługiwana przez trolejbusy wyposażone w napęd bateryjny, a więc niewymagające na odcinku trasy w osiedlu budowy sieci trakcyjnej. ZKM w Gdyni będzie dążyć do wydzielania pasów ruchu dla transportu publicznego, pełnej integracji transportu w metropolii i zwiększenia liczby nowoczesnych węzłów przesiadkowych. W kontekście tych dwóch ostatnich działań ważne znaczenie będzie miało włączenie projektowanej Pomorskiej Kolei Metropolitalnej, stanowiącej uzupełnienie funkcjonującej już od sześćdziesięciu lat Szybkiej Kolei Miejskiej, do systemu przewozów transportu zbiorowego w metropolii.

Autorzy:

dr hab. Krzysztof Grzelec – Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna
Janusz Wensierski – Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni
prof. dr hab. Olgierd Wyszomirski – Uniwersytet Gdański